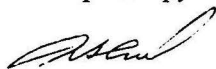


0-797286

*На правах рукописи*



**Кайль Яков Яковлевич**

**РАЗВИТИЕ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ  
В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ  
ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

08.00.05. – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент, сфера услуг)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Волгоград – 2012

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волгоградский государственный университет».

Научный консультант доктор экономических наук, профессор  
**Мосейко Виктор Олегович.**

Официальные оппоненты: **Жданов Сергей Александрович** – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», кафедра национальной и региональной экономики, заведующий кафедрой;  
**Игнатова Татьяна Владимировна** – доктор экономических наук, профессор, Южно-Российский институт – филиал ФБГОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (г. Ростов-на-Дону), кафедра экономической теории и предпринимательства, заведующий кафедрой;  
**Мишон Елена Витальевна** – доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный университет», кафедра региональной экономики и территориального управления, профессор.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000741286

Ведущая организация ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет».

Защита состоится 31 мая 2012 г. в 10:00 на заседании диссертационного совета Д 212.029.04 при ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, проспект Университетский, 100, аудитория 4-01 «А». С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат разослан 27 апреля 2012 г.

Ученый секретарь диссертационного совета

И.Д. Аникина

**Актуальность темы исследования.** В современном мире заметны тенденции нового понимания роли государства, его функций, взаимоотношений с обществом. В результате этого в ряде ведущих стран мира возникла необходимость проведения административных реформ в рамках нового государственного управления, направленного, в первую очередь, на создание оптимальной системы осуществления публичной власти.

В современном государственном и муниципальном управлении термин «публичная власть» широко используется. В Российской Федерации он получил свое развитие с принятием 12 декабря 1993 г. Конституции Российской Федерации и сегодня является родовым, обобщающим понятием, объединяющим государственную власть Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и местное самоуправление. Поэтому публичное управление интерпретируется шире государственного управления и включает в себя управление не только на федеральном уровне, но и на региональном и муниципальном уровнях.

Совершенствование публичного управления призвано служить социальному благополучию общества – решению неотложных социально-экономических проблем, повышению уровня и качества жизни населения. В Российской Федерации реализуются различные направления реформирования федеральной исполнительной власти, каждое из которых содержит мероприятия, связанные как с совершенствованием традиционной организации публичного управления, так и с внедрением новых инструментов управления. Наиболее актуальными из направлений административной реформы являются внедрение в органах исполнительной власти принципов и процедур управления по результатам, а также внедрение в публичное управление инструментов, принципов, норм регламентации.

Регламентация деятельности государственных служащих, исполнения публичных функций и предоставления услуг занимает важное место в политике многих современных государств, ориентированной на достижение более

эффективных результатов в работе органов исполнительной власти и местного самоуправления.

В арсенале публичного управления находится достаточно большой перечень инструментов, обеспечивающих его эффективность. Использование в данном процессе административной регламентации как эффективной альтернативы традиционной организации управления кардинально меняет вектор направленности приоритетов повышения эффективности государственного менеджмента от неэффективных, затратных, к эффективным, ориентированным на результат.

Таким образом, развитие административной регламентации во многом определяет экономическое и социальное благополучие регионов и страны в целом. По этой причине изучение данного процесса является важной социально-экономической и актуальной в научно-практическом плане задачей.

**Степень разработанности проблемы.** В настоящее время в науке вопросам эффективного публичного управления уделяется немалое внимание. Теоретические и методологические подходы к исследованию состояния, особенностей, современных тенденций и проблем эффективности функционирования системы публичного управления на федеральном, региональном и муниципальном уровнях заложены в трудах А.Г. Барабашева, Е.В. Гриценко, В.Б. Зотова, С.А. Жданова, Т.В. Игнатовой, С.Н. Махиной, В.П. Мельникова, В.Н. Некрасова, А.В. Пикулькина, В.Е. Чиркина, которые достаточно подробно изучают предмет, содержание публичного управления и особенности его национальной организации. Авторами наиболее значимых зарубежных исследований являются В. Вильсон, Ф. Дж. Гуднау, Л. Гулик, Т. Гэблер, Л. Джонес, М. Крозье, У. Нисканен, П. Окойн, Д. Осборн, П. Пластрик, Г. Саймон, Ф. Томпсон, Д. Трумэн, Д. Уалдо, Л. Урвик и др.

Значительный вклад в разработку результативных методов и моделей менеджмента качества в сфере публичного управления внесли А.Е. Загоруйко, Р.М. Ибрагимов, О.А. Костин, С.Г. Маковецкая, Д.В. Маслов, Е.В. Мишон, Б.П. Носко, А.В. Степанов, Н.Г. Сычева, Ю.А. Тихомиров, М. Нуциев,



М.Д. Чеснокова, В.А. Шестаков. При этом такие ученые, как М.А. Гинтова, Т.В. Коваль, В.В. Маркин, С.И. Неделько, Л.К. Терещенко, В.С. Тимченко, В.А. Щепачев, основным инструментом повышения качества публичного управления на всех уровнях власти предлагают рассматривать административную регламентацию.

Многими авторами неоднократно подчеркивается, что одним из важнейших следствий проводимой в Российской Федерации административной реформы должно стать повышение качества и обеспечение доступности предоставления публичных услуг посредством разработки и внедрения административных регламентов. Так, в качестве инструмента современного государственного менеджмента регламенты предоставления публичных услуг рассматриваются в работах И.Н. Барцица, В.В. Брижанина, Н.А. Вавилкиной, С.Г. Капарова, С.Е. Нарышкина, Н.Н. Ренкас, В.Л. Тамбовцева, Н.Н. Федосеевой, Т.Я. Хабриевой, А.Ю. Чувенкова, А.В. Шарова, О.И. Щедриной и др.

Разработке методического инструментария, используемого при оценке результативности и эффективности организационно-экономического обеспечения административных регламентов предоставления публичных услуг населению, посвящены работы Е.И. Андреевой, А.М. Бабич, Д.А. Бармина, А.В. Горшенина, А.В. Гуковой, А.В. Дорждеева, В.Г. Ермилова, Д.В. Жигалова, Д.Ю. Завьялова, С.Ю. Иванова, Л.В. Казаковой, А.М. Лаврова, К.А. Нечаевой, Л.Н. Павловой, Л.В. Перцова, Н.Г. Сычева, В.Б. Христенко, Ю.Ю. Чалая, М.Е. Чичелева, А.В. Чурина, А.Г. Шишкина, Н.И. Яшиной и др.

Актуализация внедрения инноваций в систему публичного управления находит свое подтверждение в работах следующих зарубежных ученых: С. Боринс, Ш. Дэйвис, Е. Камарк, Дж. Кронин, П. Лайт, Р. Лехи, Л. Линн, М. Льюис, М. Мур, С. Поллитт, Ш. Райан, П. Спикер, Л. Торрес, В. Уэлч, Дж. Хартли, А. Хондегем, Э. Шенеман, и др. Проблемами стандартов качества при оказании публичных услуг занимаются такие зарубежные исследователи, как Р. Бойл, Л. Гастер, Я. Мюке, П. Хамфриз.

Концептуальные основы внедрения в сферу государственного менеджмента информационно-коммуникационных технологий, связанных с предоставлением публичных услуг в электронном виде, изложены в работах таких зарубежных ученых, как Ф. Коррадини, И. Маклауфлин, О. Риганелли, А. Ползонетти, В. Тимонен, П. Уилсон и др.

В настоящее время проблемы административной регламентации рассматриваются лишь в публикациях отраслевого плана, связанных в наибольшей степени с такими отраслями социальной сферы публичного управления, как образование, здравоохранение, культура, туризм, искусство, физкультура и спорт. Среди них можно выделить труды А.Л. Александровой, В.А. Баранова, А.В. Баркова, С.С. Гордеева, Т.А. Койновой, А.Ю. Колесник, Л.Г. Кухтиновой, С.В. Огневой, О.М. Пырковой, В.А. Тупчиенко, Н.А. Цыбулевской.

Также наблюдается недостаточная разработанность вопросов формирования и развития через внедрение регламентов системы предоставления услуг в электронной форме и технологий функционирования электронного правительства в Российской Федерации. Эти вопросы стали предметом научного анализа таких исследователей, как Е. Гребнев, К.Б. Малков, Е.М. Стырин, А.Г. Судакова.

Недостаточная изученность, актуальность, теоретическая и практическая значимость развития административной регламентации в условиях реформирования системы публичного управления обусловили выбор темы, цель и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование теоретико-методологических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию системы публичного управления на основе развития административной регламентации.

Достижение поставленной цели предусматривает необходимость решения ряда задач, определивших логику и структуру диссертации:

- выявить основные этапы эволюционного развития административной

регламентации в системе публичного управления в Российской Федерации;

- выделить общие и специфические принципы административной регламентации в оптимизации системы публичного управления в Российской Федерации;

- определить общие и частные отличительные особенности организации административной регламентации в системе публичного управления в Российской Федерации с целью прогнозирования конкретных тенденций и направлений ее развития;

- обосновать и раскрыть классификацию административных регламентов;

- определить направления перехода в условиях реформирования системы публичного управления от управления затратами к управлению результатами на основе развития административной регламентации;

- разработать систему оценки результативности использования административной регламентации в публичном управлении.

- разработать структуру регламента предоставления публичной услуги, обосновать ее оптимальность и унифицированность для субъекта Российской Федерации;

- выявить специфику взаимодействия участников процесса предоставления публичных услуг и разработать на основе административной регламентации модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации;

- разработать систему управления качеством предоставления публичных услуг.

**Объектом исследования** является функционирование системы органов публичного управления, предоставляющих услуги в условиях его реформирования.

**Предметом исследования** выступает совокупность управленческих и социально-экономических отношений, возникающих в процессе развития административной регламентации в условиях реформирования публичного управления.

## **Теоретическая и методологическая основа исследования.**

Теоретической основой исследования послужили научные труды российских и зарубежных исследователей публичного управления, постиндустриального общества, сервисной экономики в целом и отдельных отраслей сферы услуг, прежде всего публичных, регламентации публичных функций и услуг, стратегического управления сложными социально-экономическими системами.

Основой примененной методологии явился системный анализ как научный метод изучения концепции и процессов функционирования современного публичного управления. В диссертационном исследовании используются приемы и средства статистического, экономического и логического анализа, методы сравнения и группировок.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, социально-экономические программы и отраслевые концепции, обзоры социально-экономического развития страны, методические документы, сведения, опубликованные в научной отечественной и зарубежной литературе, периодической печати, информационные ресурсы Интернет, результаты обследований учреждений и организаций системы публичного управления, в том числе проведенных с участием автора.

Нормативная правовая база исследования представлена нормативными правовыми актами, инструкциями, положениями и информационными материалами, связанными с процессом административной регламентации, проведения административной реформы в Российской Федерации, а также материалами международного опыта в данной области.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам). Представленное диссертационное исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» паспорта специальностей ВАК (экономические науки):

1. Менеджмент: п. 10.2. Сущность, структура и отличительные

особенности системы публичного управления, основные тенденции и направления ее развития в современных условиях. Принципы организации, ресурсы и процесс публичного управления; п. 10.3. Публичное управление в условиях глобализации и становления информационного общества. Особенности национальной организации системы публичного управления. Реформы в системе публичного управления; п. 10.6. Управление по результатам. Система ответственности в сфере публичного управления.

2. Сфера услуг: п. 1.6.110. Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг; п. 1.6.114. Организационно-экономическое обеспечение стандартов на услуги населению; п. 1.6.116. Механизм повышения эффективности и качества услуг.

**Концепция диссертационного исследования.** Реформирование публичного управления на основе принципов и методов регламентации в современной России является актуальным. Для развития административной регламентации необходимо внедрение государственно-менеджерского подхода, ориентированного на результативность, что обеспечит организацию эффективной целенаправленной деятельности органов публичной власти по выполнению соответствующих задач, функций и услуг. Модернизация системы публичного управления должна быть приоритетно направлена на повышение доступности и транспарентности предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам, активное применение трехконтурной системы управления качеством их предоставления, а также связана с внедрением системы оценки результативности использования административной регламентации. Данная стратегия действий позволяет осуществлять контроль качества исполнения административного регламента, принимать управленческие решения с целью повышения эффективности и результативности публичного управления.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту по специальности 08.00.05 – менеджмент:**

1. Эволюция развития административной регламентации российской

системы публичного управления включает в себя четыре этапа: 1 – формирование перечней функциональных обязанностей государственных служащих, публичных функций и услуг с целью проведения селективного отбора, упразднения их избытка и дублирования (2003–2005), 2 – законодательный переход на должностные регламенты для всех категорий государственных служащих, разработка и утверждение стандартов массовых общественно значимых функций и услуг (2005–2006), 3 – разработка и внедрение значительной части административных регламентов различных сфер системы публичного управления (2006–2007), 4 – обеспечение широкого внедрения успешного опыта административной регламентации публичного управления на региональном и муниципальном уровнях (2007–по настоящее время). Анализ этапов, отражающих эволюцию развития административной регламентации в Российской Федерации, позволяет определить как идентичность (четкая формализация, конкретная хронология действий, поэтапность действия органов исполнительной власти, конкретные сроки исполнения), так и специфичность (различные срок и технология реализации, направленность цели, масштабность охвата уровней публичной власти, роль в реформировании публичного управления) каждого этапа, что формирует прочную основу для гармонизации реформирования публичного управления.

2. Реформирование системы публичного управления в Российской Федерации осуществляется в контексте развития административной регламентации, в основу которой положены принципы общего и специфического характера. Общие принципы административной регламентации (принцип легитимности, субсидиарности, гласности, открытости деятельности органов публичной власти, возможности осуществления публичного управления с использованием электронных средств автоматизации) в сочетании со специфическими принципами (принцип адекватности мер административной регламентации, общей (недискриминационной) регламентации, устранения избыточности публичных функций, прямой-обратной связи) должны лежать в основе реализации административной реформы в современных условиях с

учетом растущих потребностей в высоком уровне качества жизни населения.

3. Развитие административной регламентации в системе эффективного публичного управления определяется общими (зависимость от наличия (уровня) административных барьеров, развития нормативно-правовой базы федерального, регионального и муниципального уровней в области регламентации) и частными (зависимость от уровня финансовой и информационной обеспеченности, уровня профессиональной подготовки государственных служащих) отличительными особенностями ее организации. Общие особенности обуславливаются, с одной стороны, необходимостью повышения качества публичного управления посредством оптимизации и регламентации исполнения его функций и предоставления услуг, с другой стороны – разработки эффективной системы публичного управления. Частные особенности определяются спецификой развития функций регламентации публичного управления в конкретном субъекте Российской Федерации. Связанные с общими и частными особенностями современные тенденции развития административной регламентации характеризуются расширением сферы внедрения регламентации в публичное управление, дополнением элементов электронного правительства новыми информационно-коммуникационными технологиями, устранением проявлений бюрократизма и коррупции, повышением результативности профессиональной служебной деятельности государственных служащих.

4. Комплексное решение задач реформирования системы публичного управления невозможно без четкого понимания различия административных регламентов по уровню их разработки и утверждения, обязательности и направленности реализации. С этой целью административные регламенты целесообразно дифференцировать на три группы в зависимости от степени гомогенности (главный и производный), уровня комплементарности полномочий (основной и дополнительный), инициатора взаимодействия (прямой и обратный).

5. Стратегической целью реформирования системы публичного управления на основе развития административной регламентации является

системная и целенаправленная работа по организации эффективной деятельности государственного аппарата, направленной на повышение качества жизни населения. Достижение данной цели должно корреспондировать с улучшением использования органами публичной власти ограниченных государственных ресурсов, что делает необходимым и актуальным внедрение программно-целевых методов государственного управления и дифференцированного подхода к планированию государственных средств на исполнение функций и полномочий на основании принципов эффективности, экономичности и результативности.

6. Система оценки результативности использования административной регламентации в публичном управлении должна состоять из четырех взаимосвязанных блоков: 1) варианты публичного управления субъектом Российской Федерации, 2) виды инструментов, 3) степень регламентации деятельности госслужащих, исполнения функций, предоставления услуг, 4) результат сравнения эффективности вариантов публичного управления субъектом Российской Федерации; учитывать интенсивность и масштабность применения доступного арсенала инструментов для достижения эффективности управления, степень регламентации деятельности государственных служащих, исполнения функций и предоставления услуг, что позволит органам публичной власти произвести компаративный анализ эффективности вариантов публичного управления субъектом Российской Федерации и принять (скорректировать) решение о выборе приоритетного варианта.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту по специальности 08.00.05 – сфера услуг:**

1. Оптимальный вариант организационно-экономического обеспечения регламента предоставления услуг физическим и юридическим лицам должен включать в структуру регламента следующие разделы: 1) организации, в отношении которых применяется регламент, 2) нормативные правовые акты, регулирующие предоставление услуги, 3) порядок получения доступа к услуге, 4) требования к качеству услуги, закреплённым стандартом, 5) порядок



обжалования нарушений требований регламента, 6) ответственность за нарушение требований регламента предоставления услуги, 7) постоянный контроль соответствия требованиям регламента. Данная структура учитывает основные требования используемых методик формирования регламентов предоставления публичных услуг, позволяет рационализировать и привести к единообразию процесс формирования регламентов предоставления данных услуг на уровне субъекта Российской Федерации (в т.ч. в Волгоградской области), сократить экономические издержки на разработку регламента.

2. Для совершенствования механизма повышения эффективности и качества публичных услуг (на основе внедрения административных регламентов), организации продуктивного взаимодействия всех участников процесса предоставления услуг, обеспечения прозрачности и доступности их предоставления, снижения уровня административных барьеров создана модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам, состоящая из четырех структурных блоков: 1) органы власти, создающие (обеспечивающие) условия предоставления услуг, 2) инструменты, посредством которых создаются условия предоставления услуг, 3) поставщики услуг, 4) получатели услуг. Ведущая роль принадлежит информационным инструментам (контактным и бесконтактным каналам коммуникации), которые в условиях развития информационного общества являются основой любого взаимоотношения участников процесса предоставления публичных услуг.

3. Главной целью публичного управления в сфере предоставления услуг является создание условий для доступности и качества их оказания населению и бизнесу, действенного контроля за деятельностью ответственных должностных лиц, повышения эффективности расходования бюджетных средств на предоставление услуг. Для развития общественного (государственного) сектора сферы услуг достижение данной цели обеспечивает система управления качеством предоставления публичных услуг на уровне субъекта Российской Федерации, представляющая интеграцию трех контуров управления. Первый контур управления является основным в системе и формирует общее

направление организации процесса предоставления услуг. Второй контур управления гарантирует инклюзивное участие поставщика и получателя услуги в процессе ее оказания. Третий контур управления в соответствии с регламентированной периодичностью позволяет органам публичной власти проводить мониторинг удовлетворенности процессом предоставления услуг и принимать управленческие решения по устранению выявленных проблем.

**Научная новизна диссертационного исследования по специальности 08.05.00 – менеджмент:**

- выявлен генезис развития административной регламентации в Российской Федерации (с 2003 г. по настоящее время), показывающий поэтапное решение проблем и противоречий публичного управления в условиях его реформирования, раскрывающий как идентичность, так и специфичность принципов, целей, задач, функций, методов и основ регламентации на каждом из этапов, позволяющий на этой основе продолжить построение эффективной системы публичного управления;

- систематизированы принципы административной регламентации с выделением общих и специфических принципов, положенных в основу оптимизации системы публичного управления в Российской Федерации; специфические принципы административной регламентации определены с учетом особенностей регионального развития, релевантности стадии цикла реформирования системы публичного управления;

- на основе отечественного и зарубежного опыта организации административной регламентации выявлены и раскрыты общие (зависимость от уровня административных барьеров, развития нормативно-правовой базы организации регламентации) и частные (зависимость от уровня финансовой и информационной обеспеченности, профессиональной подготовки государственных служащих) отличительные особенности, определяющие вектор ее развития в системе эффективного публичного управления, современные тенденции и направления прогрессивного изменения, в том числе внедрение в различные сферы деятельности органов публичной власти отдельных элементов

электронной информатизации;

– предложена классификация административных регламентов по трем критериям (степень гомогенности принятия регламента, уровень комплементарности полномочий, инициатор взаимодействия), позволяющая учитывать особенности их применения в процессе реформирования системы публичного управления;

– обоснованы организационно-экономические направления развития государственно-менеджерского подхода к системе публичного управления в условиях реформирования, основанные на трансформации традиционной политики затратного использования государственных ресурсов на результативное, обеспечивающее, за счет использования административных регламентов, организацию эффективной целенаправленной деятельности органов публичной власти по выполнению соответствующих задач и функций;

– доказано, что принятие органами публичной власти решения о выборе приоритетного варианта управления субъектом Российской Федерации должно осуществляться на основании сравнительного анализа эффективности двух вариантов публичного управления: основанного на использовании традиционных инструментов и на использовании регламентов. Необходимая для этого система оценки результативности использования административной регламентации в публичном управлении разработана в рамках циклического подхода с выделением блоков инструментов, степени регламентации, результатов управления, позволяющих осуществить оценку эффективности рассматриваемых вариантов публичного управления: социальную, социально-экономическую и экономическую.

#### **Научная новизна диссертационного исследования по специальности 08.05.00 – сфера услуг:**

– конкретизирована структура регламента предоставления публичной услуги за счет оптимизации количества разделов, отображающих основные составляющие процесса предоставления услуги, что позволяет достичь унификации подхода к организационно-экономическому обеспечению

разработки административных регламентов предоставления публичных услуг в различных субъектах Российской Федерации, обеспечить эффективность контроля и оптимизировать сроки их подготовки, утверждения и внедрения;

– создана модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам, учитывающая особенности взаимодействия его участников (эффективное сотрудничество друг с другом на основе доверия и определения конкретной роли каждого в процессе взаимодействия, рационализация источников финансирования процесса оказания услуг, необходимость обязательного обеспечения норм и нормативов предоставления услуг, формирование заданий на оказание услуг) и приоритетную роль востребованных возможностей информационно-коммуникационных технологий, позволяющая путем внедрения административных регламентов совершенствовать механизм повышения эффективности и качества данного процесса;

– разработана трехконтурная система управления качеством предоставления публичных услуг (контур управления организацией процесса предоставления услуг, контур управления процессом предоставления услуг, контур управления мониторингом удовлетворенности процессом предоставления и принятием решений о его корректировке), позволяющая органам исполнительной власти в условиях развития общественного (государственного) сектора сферы услуг осуществлять контроль качества исполнения административного регламента в публичном управлении, принимать управленческие решения с целью повышения эффективности предоставления услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования** определяется нарастающей потребностью в выборе теоретико-методологической основы для разработки административных регламентов, направленных на повышение эффективности и результативности публичного управления.

Выдвинутые автором методологические и теоретические положения,

предложенные научно-практические рекомендации могут быть использованы при внедрении в публичное управление современных инструментов административной регламентации, обеспечивающих повышение качества жизни населения и эффективности публичного управления.

Предложенная диссертантом модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации может использоваться органами исполнительной власти для организации эффективного взаимодействия всех участников процесса предоставления услуг и обеспечения прозрачности и доступности их предоставления. Система оценки результативности использования административной регламентации в публичном управлении может применяться при принятии органами публичной власти решения о выборе приоритетного варианта публичного управления.

Положения диссертационного исследования и концептуальные решения отдельных проблем могут найти применение в преподавании таких учебных дисциплин высшей школы, как «Российский и зарубежный опыт регламентации (стандартизации) государственных и муниципальных услуг», «Современные проблемы государственного и муниципального управления», «Теория и механизмы современного государственного управления», «Административный потенциал системы государственного и муниципального управления».

**Апробация результатов исследования.** Полученные выводы и результаты диссертационного исследования докладывались научной общественности на научно-методических семинарах, конференциях, совещаниях и заседаниях круглых столов международного, федерального, регионального, межвузовского и вузовского уровня в 2005–2011 гг. в городах Владимир, Волгоград, Воронеж, Киров, Москва, Прага, Ставрополь. Указанные выводы и результаты были опубликованы в следующих изданиях: «Международная научно-практическая конференция» (Воронеж, 2005); III Международная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом» (Ставрополь, 2011); VII Международная научно-практическая конференция «Прикладные

научные разработки» (Прага, 2011) и др.

Разработанные автором 17 стандартов качества государственных услуг органами государственной (исполнительной) власти Волгоградской области и 12 стандартов качества муниципальных услуг, предоставляемых органами местного самоуправления, были использованы Администрацией Волгоградской области при разработке и утверждении таких регламентов предоставления услуг, как «Поддержка сельского хозяйства», «Организация тушения пожаров», «Профессиональная подготовка и повышение квалификации», «Информирование населения», «Оказание первой медицинской помощи», «Осуществление поиска и спасания людей во внутренних водах», «Дорожное хозяйство», «Благоустройство территории», и др.

Материалы диссертационного исследования были использованы при разработке учебных курсов «Система государственного и муниципального управления» и «Государственное и муниципальное управление», магистерской программы по направлению «Государственное и муниципальное управление». Теоретико-методологические и практические результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе Института дополнительного образования Волгоградского государственного университета в рамках таких программ повышения квалификации как: «Организационно-правовые основы профессиональной деятельности государственного служащего», «Повышение квалификации государственных гражданских служащих управления Федерального казначейства по Волгоградской области и отделений управлений Федерального казначейства по Волгоградской области».

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования изложены в 36 публикациях общим объемом 81,3 п.л. (авторских – 81,3 п.л.), в том числе в 1 монографии, 3 коллективных монографиях и 32 статьях (19 из них – в периодических изданиях, рекомендованных ВАК, в объеме 14,9 п.л.).

**Структура диссертационной работы.** Работа состоит из введения, пяти глав, включающих 15 параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

Во *введении* обоснована актуальность исследуемой проблемы, ее значение для теории и практики публичного управления, определены цель, задачи, предмет, объект исследования, раскрыты его теоретическая и практическая значимость, сформулированы положения, выносимые на защиту, аргументированы положения научной новизны, отражена апробация полученных результатов исследования.

В *первой главе «Теоретические и методологические основы развития административной регламентации в условиях реформирования публичного управления»* выявлены сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления в условиях реформирования, раскрыта важность повышения роли административной регламентации в реализации административной реформы, рассмотрены структурный состав и сферы применения административной регламентации в публичном управлении.

Во *второй главе «Концепция развития административной регламентации публичного управления в России»* раскрыт генезис развития административной регламентации в системе публичного управления в Российской Федерации, определены принципы, нормы, инструменты административной регламентации публичного управления, выявлены концептуальные направления развития административной регламентации в публичном управлении в России.

В *третьей главе «Анализ направлений и результатов административной регламентации публичного управления в условиях его реформирования»* проанализирован международный опыт развития административной регламентации публичного управления, раскрыты национальные и региональные особенности развития административной регламентации публичного управления в Российской Федерации, рассмотрено формирование условий эффективного развития административной регламентации публичного управления в условиях административной реформы.

В *четвертой главе «Методические основы экономического обеспечения административных регламентов предоставления публичных услуг»*

исследованы существующие методики обоснования, планирования и выделения государственных ресурсов на развитие административной регламентации в сфере предоставления публичных услуг.

В пятой главе *«Оценка эффективности административной регламентации публичного управления (на примере Волгоградской области)»* раскрыто административное обеспечение организационно-законодательных возможностей регламентации исполнения функций и предоставления услуг, научно обоснован дифференцированный подход к расходованию бюджетных средств на предоставление публичных услуг, в административно-бюджетном аспекте оценена эффективность внедрения регламентов публичных функций и услуг в Волгоградской области.

В заключении представлены основные результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации научного и практического характера.

## **ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**Генезис развития административной регламентации в системе публичного управления в Российской Федерации.** Реформирование системы публичного управления в Российской Федерации на основе идей нового государственного менеджмента обуславливает объективную необходимость активного поиска эффективных механизмов и модернизационных подходов к управлению, в связи с чем особую значимость приобретает внедрение административной регламентации.

Регламентация должна охватывать публичное управление не в полном объеме (рис. 1). В противном случае всеобъемлющая административная регламентация может иметь большое количество негативных эффектов: ограничит управленческую инициативу и креативность государственных служащих, усложнит субсидиарность между управленческими уровнями публичной власти, ограничит доступность предоставления публичных услуг, создаст административные барьеры в получении услуг, увеличит



транзакционные издержки взаимодействия.

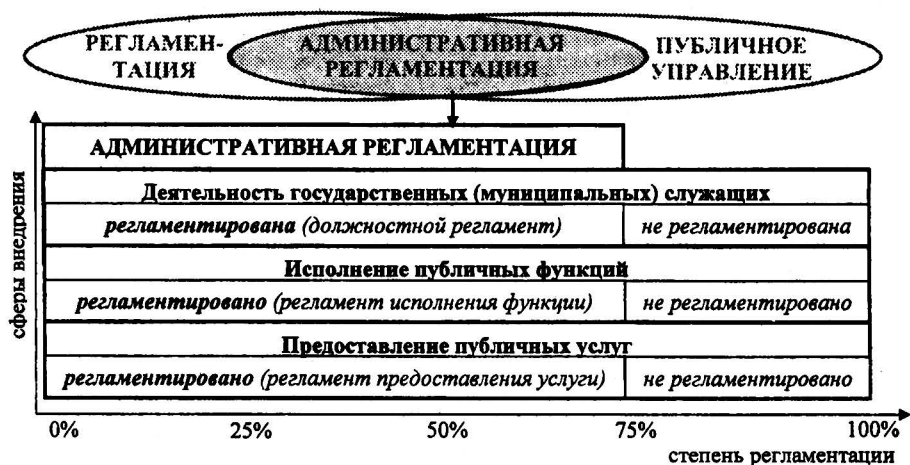


Рис. 1. Степень административной регламентации в публичном управлении

Оптимальный объем административной регламентации в Российской Федерации должен составлять около  $\frac{1}{4}$  публичного управления. Данный параметр институционализирован в международной практике регламентирования публичного управления, подтверждает в количественно-качественных аспектах валидность и демократическую направленность такого лимита.

В настоящее время сложилась ситуация, при которой процесс исполнения функций затрудняется ограниченностью процесса внедрения регламентов в деятельность органов публичного управления. Поэтому возникает актуальная необходимость активизации и систематизации развития административного регламентирования системы публичного управления, в результате чего достигается высокая положительная результативность получаемого эффекта (рис. 2).

Эволюционный характер реформирования национальной системы публичного управления находит отражение в выделении четырех этапов развития административной регламентации:

ПЕРЕЧЕНЬ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПРОБЛЕМ	ПРОЦЕСС АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ	ПОЛУЧАЕМЫЙ ЭФФЕКТ
Недостаточная определенность и прозрачность схем и правил взаимодействия участников процесса, высокий уровень административного усмотрения, коррупция, отсутствие ориентированности административной культуры чиновников на гражданина		Повышение уровня информационной открытости и прозрачности процедур, качественное улучшение взаимодействия участников процесса, ограничение поля административного усмотрения, соблюдение высоких этических норм при исполнении функций
Высокие транзакционные издержки, избыточное государственное вмешательство и связанные с ним дополнительные расходы бюджета и получателей услуг		Оптимизация бюджетных расходов на исполнение функций, обеспечение минимизации количества необходимых документов, временных затрат и иных ресурсов получателя услуг
Недостаточная ответственность органов власти за исполнение своих полномочий, неопределенность их обязательств перед обществом		Повышение ответственности органов власти за исполнение своих полномочий, упорядочение и конкретизация их обязательств перед обществом
Низкое качество исполнения функций		Повышение качества исполнения функций, установление единых по всей территории страны требований к результату
Искусственное усложнение административных процессов, неиспользование возможностей информационно-коммуникационных технологий, неэффективность существующей системы обратной связи органов публичной власти с гражданами и бизнесом		Устранение анонимности административных процессов и решений, внедрение процедур контроля и оценки, предоставление возможности обращения с запросом в письменном виде или с использованием информационно-коммуникационных технологий

Рис. 2. Роль административной регламентации в системе публичного управления

1. Формирование перечней функциональных обязанностей государственных служащих, публичных функций и услуг с целью проведения селективного отбора, упразднения их избытка и дублирования (2003 – 2005) – разработка и принятие первоочередных нормативных правовых актов, упраздняющих избыточные и дублирующие функции; разработка методической базы внедрения регламентации в публичное управление; координация действий федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

2. Законодательный переход на должностные регламенты для всех категорий государственных служащих, разработка и утверждение стандартов массовых общественно значимых функций и услуг (2005 – 2006) – разработка и

утверждение должностных регламентов гражданских служащих, стандартов на функции и услуги, непосредственно затрагивающие конституционные права и свободы граждан; передача части государственных организаций с федерального на региональный уровень; разработка нормативной базы для применения процедур управления по результатам.

3. Разработка и внедрение значительной части административных регламентов различных сфер системы публичного управления (2006 – 2007) – совершенствование имеющихся и создание новых эффективных механизмов досудебного обжалования действий и решений органов исполнительной власти и их должностных лиц; внедрение процедур управления по результатам для регламентов приоритетных публичных услуг; повышение нацеленности государственных служащих всех уровней на конечный результат выполняемой работы; обеспечение полного и точного соответствия административных регламентов реальному положению дел на каждый текущий момент времени через их периодическую ревизию и внесение определенных коррективов в соответствии с изменившимися условиями, функциями, факторами управления и обязанностями должностных лиц.

4. Обеспечение широкого внедрения успешного опыта административной регламентации публичного управления на региональном и муниципальном уровнях (2007 – по настоящее время) – корректировка нормативной правовой базы административной реформы с учетом анализа накопленного опыта; развитие форм участия гражданского общества в разработке и принятии решений органов исполнительной власти, мониторинг мероприятий административной реформы; законодательный переход к утверждению административного регламента предоставления услуги (Федеральный закон от 27.07.2010 №210-ФЗ); создание многофункциональных центров предоставления услуг на территориях субъектов Российской Федерации; переход федеральных органов исполнительной власти на оказание услуг в электронном виде с использованием общероссийского государственного информационного центра.

Анализ основных этапов эволюции развития административной

регламентации в Российской Федерации позволяет выявить как их идентичность, так и специфичность принципов, целей, задач, функций, методов и основ регламентации на каждом из четырех этапов.

Идентичность этапов проявляется в том, что все этапы четко формализованы, конкретно прописывают хронологию действий, описывают поэтапность действия органов исполнительной власти, определяют конкретные сроки исполнения. Специфичность этапов эволюционного развития системы административной регламентации в публичном управлении проявляется в следующем:

1. Первый этап имеет отношение только к конкретному перечню услуг, ограничивает свое действие после ликвидации избыточных функций.
2. Второй этап ограничен перечнем конкретных услуг, утвержденных региональными органами исполнительной власти.
3. Третий этап предполагает, что организация и внедрение регламентов носит региональную специфику и зависит от социально-экономического развития субъекта Российской Федерации и его финансовых возможностей (уровня бюджетной обеспеченности).
4. Четвертый этап рассчитан на долгосрочную перспективу, его цель носит стратегический характер и может быть реализована при участии органов исполнительной власти федерального уровня.

**Принципы административной регламентации в оптимизации системы публичного управления в Российской Федерации.** Одним из главных направлений оптимизации системы публичного управления является развитие административной регламентации, в основу которой должны быть положены общие и специфические принципы, определяемые формой, содержанием и системностью административных регламентов.

Общие принципы административной регламентации являются обязательной основой для внедрения и развития процесса регламентации в публичном управлении и действуют в соответствии с утвержденными нормативными правовыми актами (№210-ФЗ от 2010 г., №83-ФЗ от 2010 г.,

№79-ФЗ от 2004 г., Постановление Правительства Российской Федерации №679 от 2005 г., Распоряжение Правительства Российской Федерации №1815-р от 2010 г., Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг., Концепция развития национальной системы стандартизации, Концепция снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 гг., и др.). К общим принципам административной регламентации относятся:

- принцип легитимности – законное внедрение регламентов в деятельность органов публичной власти должно быть добровольно признано в качестве объективной необходимости всеми участниками взаимодействия при исполнении публичных функций (предоставлении услуг);

- принцип субсидиарности – регламенты распределяют и перераспределяют полномочия между управленческими уровнями публичной власти. Действие принципа определяет четкую последовательность исполнения функций и предоставления услуг, порядок распределения ответственности органов публичной власти перед обществом;

- принцип гласности – регламенты должны гарантировать право любому гражданину ознакомиться с содержанием исполняемой публичной функции или предоставляемой услуги, обеспечивая тем самым транспарентность информационного поля;

- принцип открытости деятельности органов публичной власти – регламенты обеспечивают возможность общественного контроля органов публичной власти в части исполнения ими функций и предоставлении услуг;

- принцип возможности осуществления публичного управления с использованием электронных средств автоматизации – электронные административные регламенты позволяют проводить декомпозицию задач на более простые и последовательно автоматизировать все процессы публичного управления с тем, чтобы базовые, стандартные операции проводились без непосредственного участия государственного служащего.

Представленные выше общие принципы административной

регламентации должны быть дополнены следующими принципами, являющимися специфическими, т.е. особой формой проявления общих принципов, позволяющих регулировать отдельные аспекты публичного управления с учетом специфики и характера исполнения функции или услуги:

- принцип адекватности мер административной регламентации – границы использования регламентации определяются основными функциями и услугами;

- принцип общей (недискриминационной) регламентации – регламентация должна быть направлена одновременно на все элементы публичного управления (осуществление деятельности госслужащими, исполнение функций, предоставление услуг);

- принцип устранения избыточности публичных функций – регламентация в сфере публичного управления обеспечивает ликвидацию избыточных функций, исполнение которых в настоящее время неактуально;

- принцип прямой-обратной связи – регламенты обеспечивают возможность получения информации об уровне удовлетворенности общества исполняемыми функциями и предоставляемыми услугами, а также получения гражданами официального ответа от органов публичной власти относительно досудебного разрешения споров.

Деление принципов административной регламентации на общие и специфические позволяет полнее учесть особенности процесса регламентации в публичном управлении и более точно оценить результативность ее внедрения и развития.

**Отличительные особенности организации административной регламентации в системе публичного управления, тенденции и направления ее дальнейшего развития.** Развитие реформы публичного управления в стране невозможно без эффективной, слаженной работы федеральных, региональных и муниципальных органов исполнительной власти. Поэтому административная реформа не может ограничиться регламентацией исполнения публичных функций и предоставления услуг лишь на федеральном

уровне структуры публичного управления и с необходимостью включает региональную и муниципальную компоненты.

Достигнутые на сегодняшний день результаты проведения административной реформы на муниципальном уровне существенно разнятся. Об этом свидетельствуют объем и состояние регламентации, а также уровень качества и доступности предоставляемых муниципальных услуг в исследованных автором 6 «столичных» городах субъектов ЮФО (табл. 1). Результаты анализа убедительно демонстрируют текущее зачаточное состояние процесса разработки и внедрения регламентов в сферу предоставления муниципальных услуг и еще раз подчеркивают необходимость его дальнейших активизации и развития.

*Таблица 1*

**Данные по объему и регламентации муниципальных услуг  
в «столичных» городах Южного федерального округа на 01.07 2011 г.**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименования муниципальных образований</b>	<b>Количество структурных подразделений, учреждений и организаций, предоставляющих услуги</b>	<b>Всего услуг</b>	<b>Регламентировано</b>	<b>Необходимо регламентировать</b>
1	г. Майкоп	233	192	6	186
2	г. Элиста	5	66	нет свед.	66
3	г. Краснодар	37	204	168	36
4	г. Астрахань	19	67	64	3
5	г. Волгоград	12	98	8	90
6	г. Ростов	20	107	81	26

Выявление особенностей, присущих организации административной регламентации публичного управления очень важно из-за большого их значения для создания наиболее эффективных путей и форм дальнейшего внедрения и развития административной регламентации.

Отличительные особенности организации административной регламентации определяют вектор основных тенденций и направлений ее развития в системе эффективного публичного управления.

Общими особенностями организации административной регламентации в системе публичного управления являются ее зависимость от наличия (уровня) административных барьеров, развития нормативно-правовой базы федерального, регионального и муниципального уровней в области

регламентации публичных функций и услуг. Данные особенности обуславливаются необходимостью, с одной стороны, повышения эффективности и качества публичного управления посредством оптимизации и регламентации его функций и услуг, с другой стороны – разработки эффективного механизма публичного управления.

Частные особенности организации административной регламентации определяются спецификой публичного управления в конкретном субъекте Российской Федерации и проявляются в зависимости ее функционирования от уровня финансовой обеспеченности, уровня профессиональной подготовки государственных (муниципальных) служащих, уровня компьютерной и иной грамотности населения субъекта Российской Федерации.

Современные тенденции и направления развития административной регламентации связаны с общими и частными особенностями ее организации и определяются применением конкретных инструментов, в частности широты и уровня регламентации функций публичного управления, информационно-коммуникационных технологий. Одной из основных тенденций развития регламентации публичного управления в условиях глобализации и становления информационного общества является повышение качества исполнения функций и доступности предоставления услуг на основе внедрения в публичное управление отдельных элементов электронной автоматизации, создания многофункциональных центров, оказывающих публичные услуги по технологии «одного окна».

**Классификация административных регламентов.** Стремительное развитие административной регламентации, ее проникновение в публичное управления вместе с решением поставленных прежде проблем постоянно ставит более сложные задачи, решаемые с помощью различных административных регламентов. Исследование отечественного и зарубежного опыта реформирования публичного управления посредством внедрения инструментов регламентации позволяет классифицировать административные регламенты на 3 группы (рис. 3).





Рис. 3. Классификация административных регламентов в публичном управлении

По степени гомогенности принятия регламента различают:

1. Главный административный регламент – разрабатывается на федеральном, региональном и муниципальном уровне, но рекомендуется к утверждению на федеральном уровне.

2. Производный административный регламент – выходит за рамки полномочий каждого из уровней разработки и принятия регламента.

Сущность принципа гомогенности проявляется в соответствии и соподчиненности регионального (муниципального) законодательства федеральному, чем обеспечивается единство поля государственного регулирования и всеобщая подчиненность всех институтов власти его основному закону.

По уровню комплементарности полномочий можно выделить:

1. Основной административный регламент – разрабатывается и утверждается для реестра функций (услуг), являющихся обязательными для исполнения (предоставления) органами исполнительной власти соответствующих уровней населению и организациям.

2. Дополнительный административный регламент – разрабатывается и утверждается для реестра функций (услуг), не входящих в перечень обязательных для исполнения (предоставления).

В зависимости от инициатора взаимодействия можно разделить административные регламенты на:

1. Прямой административный регламент – инициатором является орган публичной власти.

2. Обратный административный регламент – инициатором является физическое или юридическое лицо.

Классификация административных регламентов необходима с методической точки зрения, поскольку позволяет их сгруппировать и упорядочить, способствует пониманию сущности, структуры и особенностей каждого регламента, а также раскрытию взаимосвязи между регламентами.

**Организационно-экономические направления развития государственно-менеджерского подхода к системе публичного управления в условиях реформирования.** Государственно-менеджерский подход к формированию системы публичного управления предполагает, что государственное управление, как и любое другое управление, должно быть спланировано, организовано, мотивировано, учтено и проконтролировано.

Основными организационно-экономическими направлениями государственно-менеджерского подхода к системе публичного управления в условиях его реформирования являются:

1. Переход от затратного использования государственных ресурсов к результативному.

2. Внедрение программно-целевых методов государственного управления.

3. Регламентирование дифференцированного подхода к планированию государственных средств на исполнение функций.

Реформирование функционирования публичной власти в Российской Федерации на основе административной регламентации осуществляется за счет перехода от затратного использования государственных ресурсов к результативному.

Результативное публичное управление означает, что на соответствующем уровне осуществляется определение результатов, управление результатами и контроль за ними. Высшие органы исполнительной власти субъекта Российской Федерации, помимо непосредственного взаимодействия с органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации в процессе постановки

задач, выделения бюджетных средств на их выполнение и обратной связи (получение отчетов о выполненных задачах и использованных бюджетных средствах), могут регулировать результаты работы подведомственных организаций напрямую, осуществляя тем самым мониторинг их деятельности.

Одним из наиболее сложных и важных вопросов, который должен быть решен при внедрении программно-целевых методов государственного управления, является ориентация деятельности государственного аппарата на повышение качества жизни населения. Улучшение использования органами публичной власти ограниченных государственных ресурсов через регламентирование дифференцированного подхода к планированию бюджетных средств на исполнение функций и реализацию полномочий позволит организовать результативную деятельность органов публичной власти по выполнению соответствующих задач и функций.

Для совершенствования работы по организации эффективной деятельности органов публичной власти, направленной на повышение качества жизни населения, необходимы: внедрение регламентов, которые позволяют ориентировать систему публичного управления на оптимизацию государственных расходов; реализация современного механизма нормативно-подушевого финансирования исполнения функций и осуществления полномочий; привлечение частного бизнеса к выполнению отдельных полномочий в качестве государственно-частного (муниципально-частного) партнерства. Данные направления позволят отрегулировать инструменты организационно-экономического взаимодействия между уровнями публичной власти, применять дифференцированный подход к планированию государственных средств на исполнение функций, гарантировать реализацию принципов эффективности, экономичности и результативности.

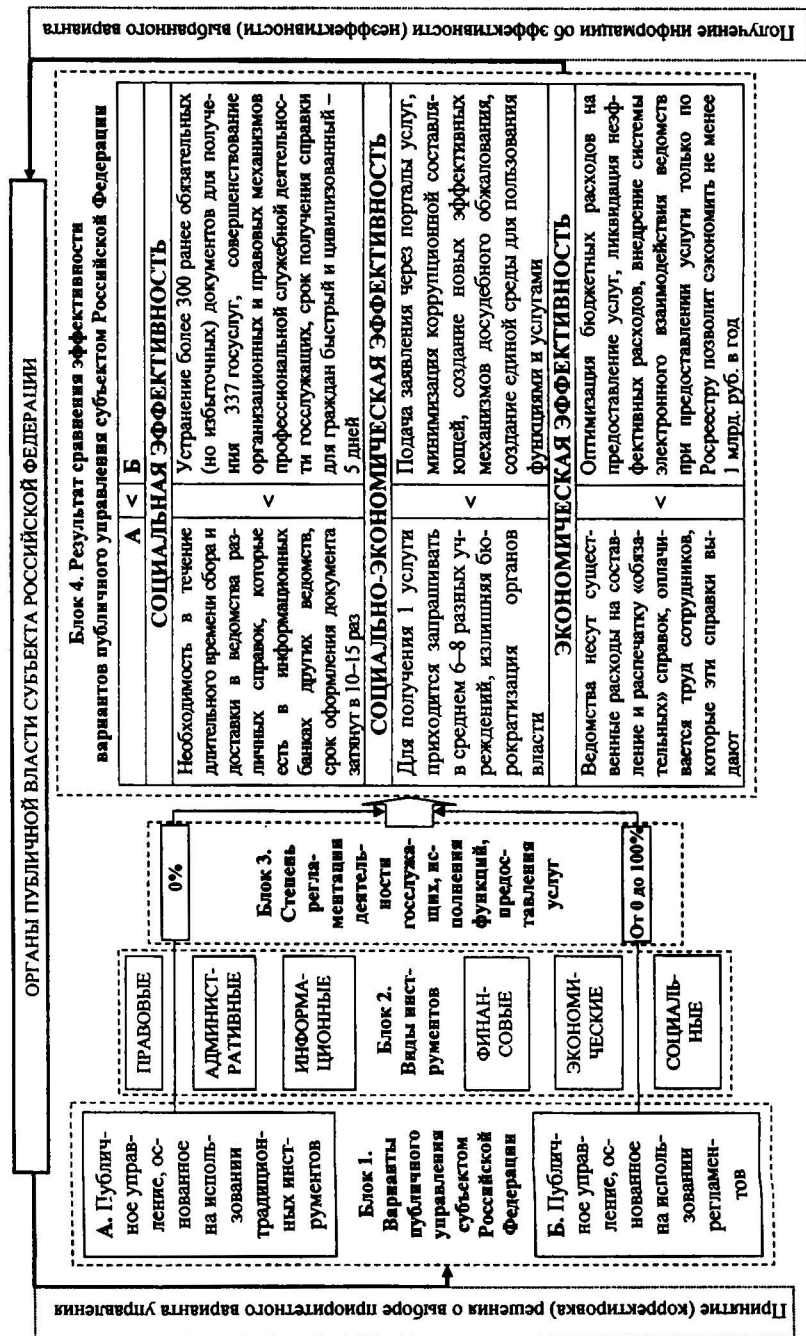
**Система оценки результативности использования административной регламентации в публичном управлении.** Одной из ключевых задач внедрения системы административных регламентов в публичное управление является повышение качества деятельности государственных гражданских

служащих, исполнения публичных функций и доступности предоставления услуг, результативности административно-управленческих процессов. Административные регламенты позволяют увеличить радиус эффективного контроля и оценки, задавая «шкалу» качества исполнения функций и предоставления услуг, что крайне важно для деятельности государственных органов, не имеющей объективных измерителей результативности.

Для оценки результативности использования административной регламентации автором сопоставлены два варианта публичного управления субъектом Российской Федерации (рис. 4): основанного на использовании традиционных инструментов (отсутствие административной регламентации) и на использовании регламентов (развитие административной регламентации).

Данные варианты имеют равнодоступный арсенал инструментов для достижения эффективности управления, но интенсивность и масштабность использования вариантом А и вариантом Б каждого вида данной совокупности инструментов различна. Варианты различаются и по степени регламентации предоставления услуг и исполнения функций. Если вариант А характеризуется полным отсутствием данного процесса, то при варианте Б степень регламентации может варьироваться в пределах от 0 до 100%.

Предложенная автором система оценки результативности использования административной регламентации наглядно демонстрирует, что органы исполнительной власти и местного самоуправления на основании полученной информации об эффективности выбранного варианта публичного управления субъектом Российской Федерации могут принять решение о выборе приоритетного варианта публичного управления, в нашем случае – варианта Б.



Результаты блока 4 системы оценки подтверждают в количественном и качественном выражении наличие лучших показателей каждого вида эффективности (социальной, социально-экономической и экономической) у варианта Б. Данные, представленные в таблице 2, наглядно демонстрируют, что при использовании регламентации эффективность публичного управления субъектом Российской Федерации по сравнению с традиционным подходом к управлению существенно выше.

Итогом внедрения административной регламентации в публичное управление является достижение высокой эффективности и результативности управления субъектом Российской Федерации. Данная авторская констатация находит свое подтверждение в Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 гг., Концепции снижения административных барьеров и повышения доступности государственных и муниципальных услуг на 2011–2013 гг. и др.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика наличия/отсутствия влияния административной регламентации на эффективность публичного управления субъектом Российской Федерации**

№ п/п	Критерии сравнения	Варианты публичного управления субъектом Российской Федерации	
		основанное на использовании традиционных инструментов	основанное на использовании регламентов
1.	Степень определенности, информационной открытости схем и правил взаимодействия участников процесса	Низкая	Высокая
2.	Уровень транзакционных издержек	Высокий	Минимальный
3.	Вероятность коррупции	Высокая	Минимальная
4.	Качество предоставляемых услуг	Низкое	Высокое
5.	Наличие необоснованных и неэффективных с общественной точки зрения услуг	Имеются	Ликвидированы
6.	Уровень организованности и эффективности процесса	Недостаточный (низкий)	Высокий
7.	Характеристика существующей системы обратной связи с получателями услуг	Неэффективная	Эффективная
8.	Использование возможностей информационно-коммуникационных технологий	Не используются	Активно используются
9.	Состояние эффективности деятельности органов публичной власти	Значительное снижение	Значительное повышение

**Оптимальная структура регламента предоставления публичной услуги.** Эффективность и качество предоставления публичных услуг зависит от наличия правильной (действенной) структуры административных регламентов предоставления услуг.

Подходы к формированию структуры регламента предоставления публичной услуги, принятые в различных субъектах Российской Федерации, сильно разнятся (табл. 3). Например, в регламентах Нижегородской области всего один раздел, включающий единые требования по условиям обслуживания, необходимым мероприятиям, к процессу обслуживания, нормативам потребления, требованиям к персоналу. В структуре регламентов предоставления услуг Брянской области, Республики Бурятия, Алтайского края кроме общих положений выделяются требования к качеству оказания услуг.

Структура регламента предоставления публичной услуги должна обеспечивать такое количество и последовательность разделов, при которых осуществляется четкое и оперативное информирование поставщика и получателя услуги о процедуре ее предоставления. Разработанная автором и принятая в Волгоградской области структура регламента является оптимальным вариантом организационно-экономического обеспечения регламента предоставления услуг населению и организациям, состоит из 7 разделов, в которые вполне укладываются все необходимые требования большинства методик разработки регламентов предоставления услуг:

1. Организации, в отношении которых применяется регламент.
2. Нормативные правовые акты, регулирующие предоставление услуги.
3. Порядок получения доступа к услуге.
4. Требования к качеству услуги, закреплённые стандартом.
5. Порядок обжалования нарушений требований регламента.
6. Ответственность за нарушение требований регламента предоставления услуги.
7. Постоянный контроль соответствия требованиям регламента

предоставления услуги.

Таблица 3

**Структура и содержание составной части регламентов предоставления публичных услуг в субъектах Российской Федерации на 01.01.2009 г.**

№ п/п	Наименование разделов регламента предоставления услуги	Ал-тайский край	Респу-блика Бурятия	Брянс-кая обл-сть	Волгог-радская область	Нижего-родская область
1	Общие положения	+		+		
2	Организации, в отношении которых применяется регламент				+	
3	Нормативные правовые акты, регулирующие предоставление услуги				+	
4	Порядок получения доступа к услуге				+	
5	Требования к качеству услуги, закреплённой стандартом			+	+	
6	Порядок обжалования нарушений требований регламента				+	
7	Ответственность за нарушение требований регламента предоставления услуги				+	
8	Регулярная проверка соответствия деятельности организации требованиям регламента				+	
9	Требования к обслуживанию получателей услуг	+				
10	Организация процесса получения услуги	+				
11	Персонал учреждения, оказывающий услуги	+				
12	Область применения		+			
13	Качество предоставления услуг по организации и поддержке государственных учреждений		+			
14	Единый пакет регламентов, установленный нормативно-правовым актом					+

В данной структуре регламента четко отражаются такие сведения, как: кто является разработчиком регламента; кто является получателем услуг; на основании каких нормативно-правовых актов принят регламент; четко прописана процедура получения услуги; установлены критерии оценки качества оказания услуги; определен порядок обжалования нарушений требований регламента; установлена ответственность за нарушение требований регламента предоставления услуги; предусмотрена система контроля за



качеством предоставляемых услуг.

Разработанная автором структура регламента предоставления публичной услуги населению позволяет выработать единый подход к ее предоставлению в различных субъектах Российской Федерации, поскольку акцентирует внимание на самых значимых моментах процесса предоставления услуги, кратко и лаконично отображая их и обеспечивая унификацию, позволяя снизить затраты на разработку регламента.

**Модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации.** Неэффективность существующей системы взаимодействия участников процесса предоставления публичных услуг объективно требует повышения эффективности и улучшения качества этого процесса путем модернизации, опирающейся на разработку и внедрение административных регламентов с использованием востребованных на сегодняшний день возможностей информационно-коммуникационных технологий.

Результаты сравнения состояния в 2011 г. процесса предоставления услуг на уровне 6 субъектов Российской Федерации макрорегиона ЮФО сведены в табл. 4 в виде матрицы, в которой представлена титульная информация по каждому из 16 инвариантных направлений предоставления услуг. Анализ содержательной части матрицы показывает, что титульные названия групп основных и прочих услуг у 4 субъектов Российской Федерации (республика Адыгея, республика Калмыкия, Астраханская область и Ростовская область) совпадают практически на 100%, в Краснодарском крае их количество самое большее, а в Волгоградской области они имеют значительно короткий список или вообще отсутствуют как таковые.

Анализируя региональный опыт предоставления публичных услуг в Российской Федерации, можно констатировать, что, в общем, подходы к предоставлению услуг примерно одинаковы, так как в соответствии с Конституцией Российской Федерации все субъекты Российской Федерации имеют равные права и возможности, поэтому правовые, финансовые, информационные и иные условия предоставления услуг не имеют кардинального отличия. Однако конкретное схематичное описание эффективного порядка организации

взаимодействия участников данного процесса до сих пор не формализовано.

Таблица 4

**Количественная характеристика направлений предоставления публичных услуг на уровне субъектов Российской Федерации (ЮФО) в 2011 г. (шт.)**

№ п/п	Направления предоставления услуг	Субъекты Российской Федерации					
		Ады- гея	Респуб- лика Кал- мыкия	Красно- дарский край	Астра- ханская область	Волгог- радская область	Ростовс- кая область
1	Гражданство	7	30	2	6	4	42
2	Здравоохранение	15	19	7	8	34	243
3	Культура и СМИ	23	33	8	13	4	315
4	Наука	7	5	4	7	6	8
5	Пенсионное обеспе- чение	11	5	1	7	6	37
6	Производство и тор- говля	33	57	21	39	33	196
7	Социальное обеспе- чение	35	56	17	38	66	324
8	Транспорт	23	39	10	37	26	122
9	Жилищно-коммуналь- ное хозяйство	6	10	4	12	1	197
10	Имущественные отно- шения	43	53	11	24	75	937
11	Налоги и сборы	22	22	14	26	11	89
12	Образование	23	17	4	4	49	339
13	Правопорядок и безо- пасность	7	11	2	15	20	59
14	Семья	15	3	14	1	4	45
15	Спорт и туризм	3	16	4	3	8	14
16	Труд и занятость	17	18	14	12	22	50
Итого		290	394	137	252	369	3017
Всего 4460 государственных услуг							

Автором с целью совершенствования механизма повышения эффективности и качества публичных услуг создана модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации, в структуре которой на основе общих интересов при предоставлении органами власти публичных услуг физическим и юридическим лицам отдельные аспекты данного процесса объединены в единую схему взаимодействия трех его участников (рис. 5): органов власти, создающих (обеспечивающих) условия предоставления публичных услуг; поставщиков публичных услуг; получателей публичных услуг.

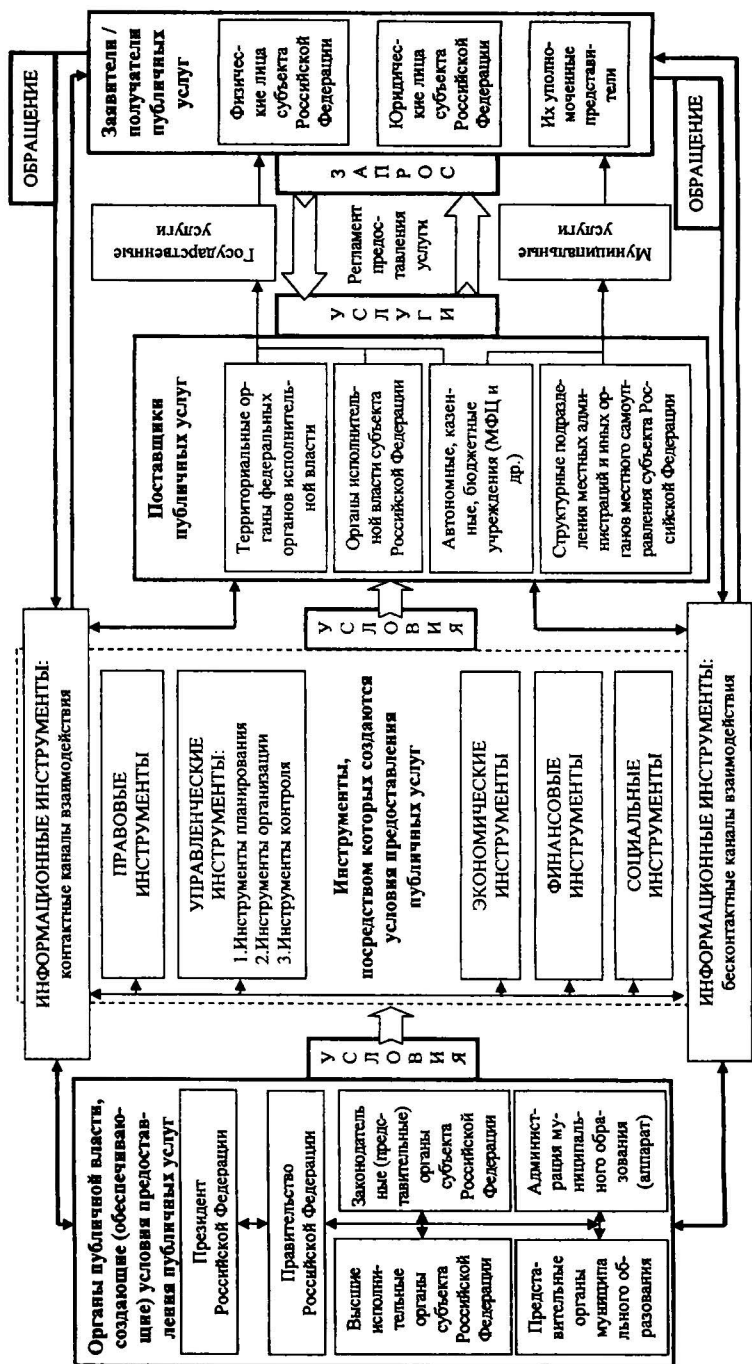


Рис. 5. Модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации

Взаимодействие участников процесса предоставления публичных услуг с использованием совокупности современных инструментов, посредством которых создаются условия предоставления публичных услуг, предполагает (при наличии общих интересов) институционализацию этого взаимоотношения через оптимизацию прямой и обратной связи между ними, обеспечивающей прозрачность и доступность предоставления услуг, возможность внедрения комплексов информационных услуг, совершенствования системы мониторинга и оценки уровня социально-экономического развития субъекта Российской Федерации.

Под общими интересами понимается взаимная потребность участников процесса предоставления публичных услуг в эффективном сотрудничестве друг с другом, основанном на доверии и определении конкретной роли каждого в процессе взаимодействия, что позволяет минимизировать транзакционные издержки взаимодействия, ликвидировать административные барьеры, достигнуть оперативности и результативности действий при предоставлении услуг и создать условия, в результате которых у получателей услуг появится мотивация в их беспрепятственном получении и извлечение общей выгоды.

Организационной основой электронной системы информирования является реестр услуг, который содержит полную информацию по всем предоставляемым услугам. Одним из важнейших компонентов реестра услуг является систематизация информации на основе регламентов публичных услуг.

В функционировании предлагаемой модели сделан акцент на роли информационных инструментов, которые в условиях развития информационного общества являются основой любого взаимодействия участников. Основное их предназначение проявляется через обеспечение (бесконтактное или контактное) эффективного информационного поля взаимодействия органов власти, создающих (обеспечивающих) условия предоставления услуг с поставщиками (для обеспечения эффективных

условий качественного предоставления услуг) и получателями публичных услуг.

Модель предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на уровне субъекта Российской Федерации по отношению к трансформациям современных условий публичного управления является адаптивной, так как под влиянием изменений характеристик условий предоставления публичных услуг в ней с целью обеспечения стабильности функционирования происходит соответствующее изменение структуры и параметров регулятора управления, то есть имеются возможности для корректировки, настройки параметров, приспособливания к изменяющимся условиям для повышения эффективности и качества предоставления публичных услуг.

**Трехконтурная система управления качеством предоставления публичных услуг на уровне субъекта Российской Федерации.** Система управления качеством предоставления публичных услуг на уровне субъекта Российской Федерации включает три контура управления (рис. 6):

1. Контур управления организацией процесса предоставления услуг.
2. Контур управления процессом предоставления услуг.
3. Контур управления мониторингом удовлетворенности процессом предоставления и принятием решений о его корректировке.

Данные контуры управления предполагают наличие замкнутой совокупности элементов, последовательно воздействующих друг на друга по имеющимся информационным каналам коммуникаций. Функционирование всех контуров управления подчинено достижению главной цели публичного управления в данной сфере деятельности – обеспечению эффективности и качества предоставления услуг физическим и юридическим лицам.

Каждый контур управления решает свои конкретные задачи, используя ресурсы и технологии, эффективные на определенном этапе процесса предоставления услуг именно для этого контура.

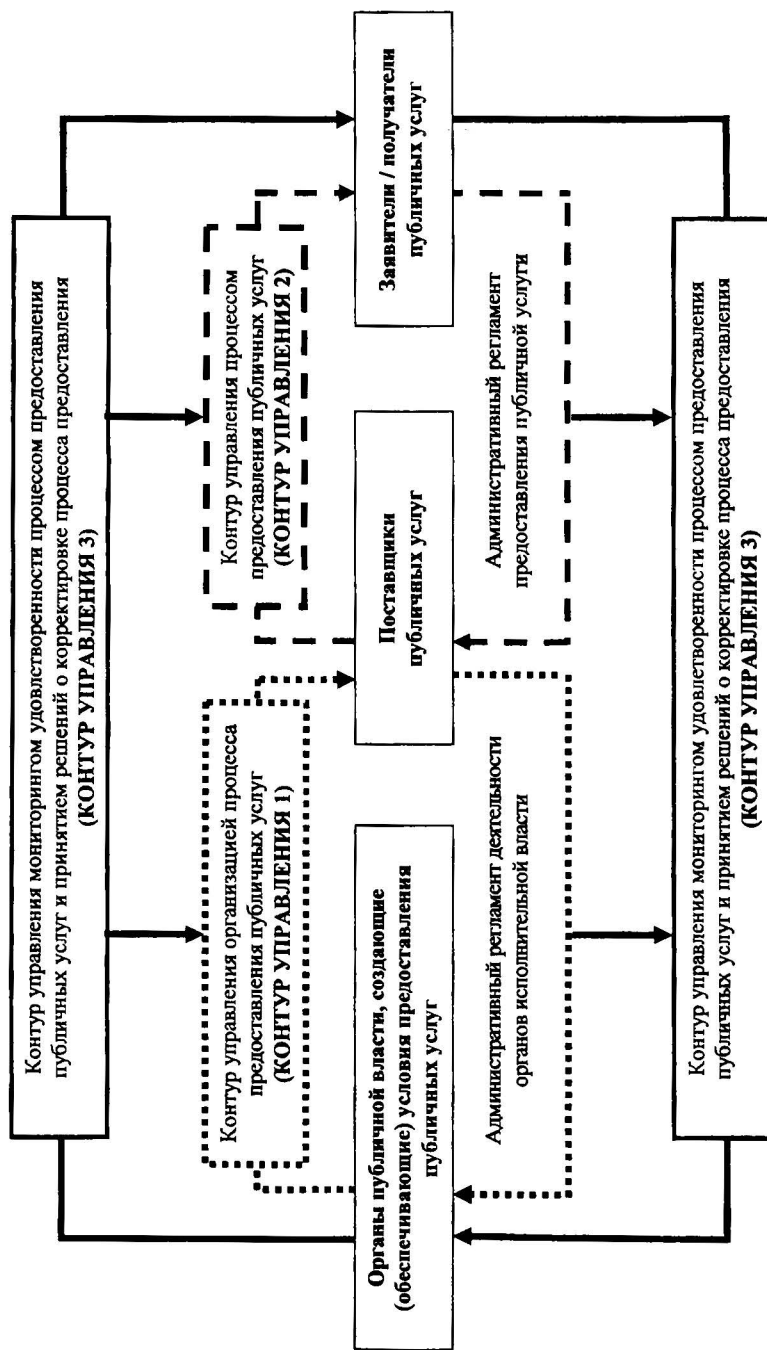


Рис. 6. Трехконтурная система управления качеством предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам на основе административной регламентации

Взаимодействие субъекта управления (органов публичной власти, создающих (обеспечивающих) условия предоставления публичных услуг) с субъектом управления (поставщиками публичных услуг) образует контур управления организацией процесса предоставления публичных услуг (контур управления 1):

- при создании (обеспечении) органов власти условий для предоставления качественных услуг населению и организациям и передаче их поставщикам услуг;

- при получении органами власти информации об удовлетворенности (неудовлетворенности) поставщиков услуг созданными условиями;

- при предложении органам власти поставщиками услуг рекомендаций по повышению эффективности создаваемых условий и качества предоставления услуг;

- при принятии органами власти управленческого решения о внедрении (отклонении) рекомендаций поставщиков услуг.

Исходя из созданных контуром управления 1 условий предоставления, поставщиками услуг выстраивается весь дальнейший процесс предоставления публичных услуг физическим и юридическим лицам, разрабатываются конкретные мероприятия и процедуры.

Взаимодействие субъекта управления (поставщиков публичных услуг) с субъектом управления (заявителями (получателями) услуг) формирует контур управления процессом предоставления публичных услуг (контур управления 2):

- при предоставлении поставщиками услуг получателям;

- при сборе и оценке поставщиками услуг мнения получателей услуг об эффективности процесса предоставления;

- при обращении получателей услуг к поставщикам данных услуг с обращением (жалобой или предложением);

- при ответе поставщиков услуг получателям на их обращение.

Основным в системе управления качеством предоставления публичных

услуг является контур управления мониторингом удовлетворенности процессом предоставления услуг и принятием решений о корректировке процесса предоставления (контур управления 3), функционирование которого инициируется взаимодействием субъекта управления (органов публичной власти) с субъектом управления (получателями услуг):

– при проведении органами публичной власти (в соответствии с периодичностью, регламентированной нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации) мониторинга удовлетворенности получателей услуг процессом их предоставления; в случае выявления неудовлетворенности инициируется действие контура управления 1 в части корректировки процесса предоставления услуг поставщиками;

– при обращении получателей услуг в случае неудовлетворенности действием (бездействием) поставщиков услуг относительно их обращения (жалобы или предложения) непосредственно к органам власти; в случае обоснованности обращения получателей услуги относительно правомочности (неправомочности) действия (бездействия) поставщиков услуг органы власти направляют свое решение получателям услуг о повторном предоставлении услуг (о вносимых изменениях в процесс предоставления) и отправляют свое решение поставщикам услуг (т.е. инициируется действие контура управления 1), которые повторно предоставляют услуги получателям (т.е. инициируется действие контура управления 2).

Контуры управления присутствуют в каждом конкретном процессе предоставления услуг, однако они могут быть в разной степени детализированы и применены. Их объем и влияние могут изменяться в зависимости от множества внутренних и внешних факторов. Поэтому в системе управления качеством предоставления публичных услуг осуществляется циркуляция информации и формируется замкнутый контур управления с обратной связью.

Трехконтурная система управления качеством предоставления



публичных услуг на уровне субъекта Российской Федерации позволяет увеличить доступность услуг для граждан и организаций, повысить эффективность расходования бюджетных средств на их предоставление, осуществлять действенный контроль за деятельностью ответственных должностных лиц. Функционирование данной системы на основе сбалансированного распределения трех контуров управления обеспечивает построение эффективной системы публичного управления в сфере предоставления услуг.

Таким образом, благодаря внедрению в публичное управление административной регламентации достигается высокая положительная результативность получаемого эффекта: качественное улучшение взаимодействия всех участников процесса исполнения функций и предоставления услуг, соблюдение высоких этических норм при оказании услуг, оптимизация бюджетных расходов на предоставление услуг. В связи с этим административная регламентация через оптимизацию процессов исполнения функций и предоставления услуг становится сегодня одним из важнейших инструментов, способствующих повышению эффективности публичного управления субъектом Российской Федерации.

## СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК

1. Кайль, Я.Я. Повышение эффективности и результативности управления субъектом Российской Федерации, основанное на регламентации предоставления государственных услуг / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2012. – №1. – С.15–21. – 0,8 п.л.

2. Кайль, Я.Я. Предоставление государственных услуг в субъектах Южного федерального округа: состояние, проблемы, перспективы / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2012. – №1. – С.30–39. – 1,0 п.л.

3. Кайль, Я.Я. Взаимодействие участников процесса предоставления государственных (муниципальных) услуг на уровне субъекта Российской Федерации / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – №43. – С.31–39. – 0,7 п.л.

4. Кайль, Я.Я. Финансовое обеспечение предоставления государственных (муниципальных) услуг в регионах Российской Федерации: состояние и перспективы / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – №27. – С.6–13. – 0,9 п.л.

5. Кайль, Я.Я. Создание условий доступности получения государственных и муниципальных услуг для граждан Российской Федерации / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – №26. – С.8–15. – 0,8 п.л.

6. Кайль, Я.Я. Оказание государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации: состояние, проблемы, перспективы / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – №28. – С.48–55. – 0,9 п.л.

7. Кайль, Я.Я. Состояние и перспективы развития процесса организации предоставления государственных (муниципальных) услуг населению Российской Федерации / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – №27. – С.49–56. – 0,9 п.л.

8. Кайль, Я.Я. Качество предоставления государственных и муниципальных услуг как важный фактор повышения уровня жизни населения России / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – №26. – С.51–58. – 1,0 п.л.

9. Кайль, Я.Я. О необходимости стандартизации и регламентации государственных (муниципальных) услуг / Я.Я. Кайль // Власть. – 2011. – №7. – С.126–130. – 0,6 п.л.

10. Кайль, Я.Я. Предоставление муниципальных услуг в «столичных» городах субъектов Южного федерального округа: состояние, проблемы, перспективы / Я.Я. Кайль // Вестник Волгоградского госуниверситета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2011. – №2. – С.40–46. – 0,7 п.л.

11. Кайль, Я.Я. Зарубежный опыт внедрения стандартизации государственных и муниципальных услуг / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – №21. – С.71–79. – 1,1 п.л.

12. Кайль, Я.Я. Региональные особенности стандартизации и регламентации государственно-муниципальных услуг в Российской Федерации / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – №20. – С.37–44. – 0,9 п.л.

13. Кайль, Я.Я. Альтернативные методы оценки результативности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации / Я.Я. Кайль // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. – №2. – С.27–34. – 0,8 п.л.

14. Кайль, Я.Я. Стандартизация государственных услуг: от оптимальной структуры к повышению их качества / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – №39. – С.38–44. – 0,8 п.л.

15. Кайль, Я.Я. Мониторинг расходов на государственное и муниципальное управление субъектом Российской Федерации в условиях экономического кризиса / Я.Я. Кайль // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – №5. – С.42–46. – 0,6 п.л.

16. Кайль, Я.Я. Стандартизация государственных услуг как основной инструмент эффективного государственного управления / Я.Я. Кайль // Федерализм. – 2009. – №3. – С.181–186. – 0,3 п.л.

17. Кайль, Я.Я. Актуализация проблемы стандартизации государственно-муниципальных услуг в целях устойчивого развития территории / Я.Я. Кайль // Вестник Волгоградского госуниверситета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2009. – №2. – С.109–114. – 0,6 п.л.

18. Кайль, Я.Я. Стандартизация и регламентация государственных и муниципальных услуг как инструмент эффективного управления регионом / Я.Я. Кайль // Вестник Волгоградского госуниверситета. Серия 3. Экономика.

Экология. – 2009. – №1. – С.63–71. – 0,7 п.л.

19. Кайль, Я.Я. Совершенствование системы управления государственной службой в Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3. Экономика. Экология. – 2008. – №2. – С.137–144. – 0,8 п.л.

### **Монографии и главы в коллективных монографиях**

#### **(книги, научные издания)**

20. Кайль, Я.Я. Развитие сферы предоставления государственных и муниципальных услуг в системе эффективного управления субъектом Российской Федерации: монография / Я.Я. Кайль. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2011. – 556 с. – 32,5 п.л.

21. Кайль, Я.Я. Процесс стандартизации и регламентации муниципальных услуг Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Актуальные проблемы управления социально-экономическим развитием региона // Монография под ред. А.Э. Калинин. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2011. – 602 с. – 1,1 п.л.

22. Кайль, Я.Я. Актуальные проблемы процесса реализации государственных и муниципальных услуг в Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Антикризисное регулирование экономики региона: мониторинг и политика мобилизации // Монография под ред. О.В. Иншакова. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. – 328 с. – 0,7 п.л.

23. Результативность и эффективность бюджетных расходов: монография / Под ред. А.В. Дорждеева, А.В. Гуковой. – М. : Книжная редакция «Финансы», 2009. – 720 с. – 24,5 п.л.

### **Публикации в других научных сборниках, научно-практических**

#### **журналах и периодических изданиях**

24. Кайль, Я.Я. Регламентация предоставления государственных услуг как инструмент эффективного управления регионом РФ / Я.Я. Кайль // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. Сборник докладов и тезисов III (V) Международной научно-практической конференции / Под общей ред. д.э.н. проф. Парахиной В.Н., д.э.н. проф. Ушвицкого Л.И., к.э.н. доц. Бобровой Е.Ф. – ООО «Издательско-информационный центр «Фабула», 2011. – С. 142–145. – 0,5 п.л.

25. Кайль, Я.Я. Использование стандартов и регламентов как

инструментов эффективного государственного управления субъектом РФ / Я.Я. Кайль // Прикладные научные разработки: сб.ст. VII Международной научно-практической конференции (27.07.2011–05.08.2011), Education and Science, 2011. – С.67–74. – 0,5 п.л.

26. Кайль, Я.Я. Повышение результативности управления субъектом РФ на основе развития сферы предоставления государственных услуг / Я.Я. Кайль // Актуальные социально-экономические и политические проблемы России: форсайт-анализ: межвузовский сборник научных трудов / Автоном. некоммерч. орг. высш. профес. образования Владим. ин-т бизнеса; [редкол.: Ю.А. Дмитриев и др.]. – ВИБ, 2011. – С.35–41. – 0,5 п.л.

27. Кайль, Я.Я. Актуальные проблемы процесса реализации государственных и муниципальных услуг в Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: Ежегодник. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2011. – Вып. 12. – С.367–374. – 0,8 п.л.

28. Кайль, Я.Я. Предоставление государственных услуг в электронной форме как основной фактор преодоления административных барьеров и снижения коррупции / Я.Я. Кайль // Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов: материалы Всероссийской заочной научно-практической конференции 8 ноября 2011 года. – Изд-во ВятГГУ, 2011. – С.42–48. – 0,4 п.л.

29. Кайль, Я.Я. Обеспечение стандартизации государственно-муниципальных услуг как элемент системы эффективного управления / Я.Я. Кайль // Методологическая оценка эффективности использования государственных функций и предоставления услуг в региональных органах исполнительной власти: сб.ст. по материалам научн.-метод. семинара, г. Волгоград, 24 апреля 2010 г. / Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волг. гос. ун.»; редкол.: А.Э. Калинина (отв.ред.) и др. – Изд-во ВолГУ, 2010. – 0,5 п.л.

30. Кайль, Я.Я. Внедрение стандартов оказания государственно-муниципальных услуг как фактор повышения эффективности управления общественными финансами / Я.Я. Кайль // Актуальные проблемы совершенствования управления региональными финансами: Сборник материалов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Актуальные проблемы совершенствования управления региональными финансами», 2–3 июля 2009 г. Отв. ред. А.В. Дорждеев, 2009. — М. : Изд-во

«Финансы», 2010. – С.261–268. – 0,5 п.л.

31. Кайль, Я.Я. Внедрение стандартов и регламентов государственно-муниципальных услуг в Волгоградской области в рамках административной реформы / Я.Я. Кайль // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. – 2009. – Вып. 10. – С.480–486. – 0,6 п.л.

32. Кайль, Я.Я. Внедрение стандартов муниципальных услуг в городском округе – городе–герое Волгограде в рамках административной реформы / Я.Я. Кайль // Ученые Волгограда – развитию города: сборник статей / Мосейко Виктор Олегович [и др.]; ред. С.Н. Соколов; предис.: Р.Г. Гребенников, А.С. Давыденко; Администрация Волгограда. – Городские вести, 2009. – С.261–268. – 0,3 п.л.

33. Кайль, Я.Я. Внедрение стандартов качества оказания государственных услуг в Волгоградской области как инструмент регионального управления в рамках проводимой административной реформы / Я.Я. Кайль // Актуальные проблемы современного управления (Текст): материалы круглого стола, г. Волгоград, 28 апр. 2009 г./ Гос. обрзоват. учреждение выс. проф. образования «Волгогр. гос. ун.–т»; редкол. В.О. Мосейко ( отв. ред.) (и др.). – Изд-во ВолГУ, 2009. – С.126–138. – 0,9 п.л.

34. Кайль, Я.Я. Проблемы реформирования и эффективного функционирования системы кадрового обеспечения в муниципальном управлении Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. – 2008. – Вып. 9. – С.380–388. – 0,8 п.л.

35. Кайль, Я.Я. Позитивные тенденции устойчивого развития регионов в Южном федеральном округе в начале XXI века / Я.Я. Кайль // Экономика развития региона: проблемы, поиски, перспективы: ежегодник. – 2005. – Вып. 6. – С.239–251. – 1,1 п.л.

36. Кайль, Я.Я. Опыт стратегического планирования муниципального образования г. Волжский Волгоградской области / Я.Я. Кайль // Теоретическая основа и опыт стратегического планирования развития территорий. Материалы международной научно–практической конференции. Воронежский Госуниверситет, 27 мая 2005 г. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2005. – С.121–124. – 0,2 п.л.

Подписано в печать 03.04.2012. Формат 60×84/16.  
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 2,3.  
Тираж 150 экз. Заказ 54.

Издательство Волгоградского государственного университета.  
400062 Волгоград, просп. Университетский, 100.  
E-mail: [izvolgu@volsu.ru](mailto:izvolgu@volsu.ru)

102